

随 伴 的 結 果

— その概念と分析 —

三 戸 公

1.

人間の行為の特徴は、動物のそれが本能的であるのに対して、目的意識的であるところにある。よく例示されるように、蜘蛛や蜜蜂が見事な巣を造るのは本能によって作るのに対して、人間の建築師は始めに家の設計図をつくり、設計図通りに家が出来上るように意思力・注意力を持続させ、知力・体力を行使させて、目的通りの家を完成させるのである。ワン・パターンの行動しかしない動物に対して、人間は目的を自由に設定し、いくらでもパターンをつくり出して行動するのである。そしてまた、人間の行為の特徴として、目的意識的であるところから生れてくるものであるが、その目的を達成するのに最少の犠牲でもって実現しようとするものである。いわゆる最少の犠牲で最大の効果の経済原則といわれるもの、これである。

この目的意識的な人間の行為は、人間をして、いかに合目的的に行動するか、人間をかり立てて来た。

個人の行為から協働行為へ、行為の肉体的制約を超えさせる手段としての道具そして機械・装置をつくり、行為にかかわる一切にわたってハードとソフトの技術を生み出し、果ては人工知能としてのコンピュータまで生み出した。協働行為そのものの科学を生み、いかに目的を設定するか、いかにすれば多様な発想を可能とするか、意思決定の科学もまたコンピュータの発展と手をたずさえて発展せしめられつつある。

2.

人間の行為は目的意識的行為であるから、行為の終了時には結果が現われる。それは見事に達成せられる場合もあろうし、時には失敗に終ることもあるであろう。ともかく、良かれ悪しかれ結果のない行為はない。いま、結果という言葉を使った。だが、結果という言葉はここでは正確でも厳密でもない、と言ったら奇異に感じられるであろう。何故なら、人間の行為は目的意識的であるから、行為の結果は当然のこととして目的が達成せられたか否かにかかわらしめて把握されざるをえないからである。

だが、私は人間の行為の結果として目的が達成せられたかどうかをあらわす結果を目的的结果と表現しようではないか、と言うのである。何故なら、人間の行為の結果は、目的が達成されたかどうかにかかわる目的的结果と同時に、目的的结果とは別の随伴的结果が必ず発生せざるをえないからである。人間の行為の結果は、かならず目的的结果と随伴的结果との二者からなっているからである。普通、結果と言ったら目的的结果を指す。だが、随伴的结果を意識し問題にしたとき、結果という言葉は、必ずしも目的的结果のみを指すものではなく、それは随伴的结果をも含むもの、あるいは随伴的结果のみを指すものとも意識されてくることにならざるをえない。

随伴的结果とは耳なれない言葉であろう。人間の行為の結果は目的的结果と随伴的结果の二者からつねに構成されていると言っても、すぐにはピンと来ないかもしれない。だが例示すれば、すぐ了解されるであろう。冬山に獣を撃ちに行ったとする。その時、見事大きな獣をしとめることが出来た。だが、銃の音が雪崩を引き起し、それに埋まって死んだ。このとき目的的结果は大成功だったが、随伴的结果は最悪であった、ということになる。私の教え子の一人が本を買いに行った。探していた本が見つかったので手を出したら、一瞬早くその本に美しい娘さんの手が届いた。彼は本は買えなかったが、彼女とお茶を飲みに行き、交際が始まり、結婚している。目的的结果は達成せられなかったが、随伴的结果は素晴らしいものだったわけである。

人間は、物的・生物的・社会的存在である。そして、人間は環境に働きかける。環境もまた物的・生物的・社会的なものである。人間の行為とは、物的・生物的・社会的な人間が物的・生物的・社会的環境に働きかけ、質量と形態を変換させる相互作用である。実験室内のものではなく、人間の行為は全体状況の中でなされる。だから、目的的行为は、ただ目的的结果にのみにとどまらず、必然的に物的・生物的・社会的な随伴的结果を惹起せざるをえないのである。

人間の行為の結果は、目的的结果ばかりではなく、かならず随伴的结果をとまう、ということとは誰でも知っている。だが、この概念をこれまで誰もたてなかった。何故であろうか。

個人の行為の場合、どのような随伴的结果が生ずるかをあらかじめ予知し予期して、あるいはそれを期待し、あるいはその予防措置を講じ、さらにはその行為すらとりやめることもあろう。協働行為の場合においても、おなじように意思決定せられるであろう。だが、協働行為と個人行為とは本質的に違うところがある。それは個人行為の目的と協働行為の目的とは次元が違うということである。個人行為の目的は個人的欲求・個人的動機にもとづいて設定されるのに対して、協働行為の目的は個人的欲求とは切り離された協働行為それ自体の目的である組織目的である、という違いがある。経営学ないし管理学は組織目的をいかに合目的的に追求するか、いかに機能性を高めるかを目的として立ち立てられ、発展せしめられて来た。だから、協働行為、組織的行為を研究対象とする学問は、ひたすら目的的结果のみを注目し、随伴的结果を除外して自らの学を発展せしめて来たのである。

薬が対象とする病気を治癒する効果作用をもつと同時に、つねに副作用をもつことを誰でも知

っている。そして薬学はつねに薬の作用と副作用とを合わせて研究し、副作用を除外して研究するというのではない。病気はそれ自体切り離されてあるのではなく、人体の一部である。だから特定の病気に効力を発揮しても、それは他の臓器に全く影響がない、ということはありません。だから、必ず、人体の全体に対する副作用をも、対象的病気の治療の効果と同じだけの考慮を払わざるをえないのである。

人間の行為についても、ことからは全く同じである。だが、個人的行為の随伴的結果は個人的運命にとっては重大事を引き起すことはあっても、その物的環境変化にとっては取るに足らぬものであった。それは、全て自然浄化の範囲内にあった。だが協働行為が巨大となり、組織的行為の随伴的結果が自然的秩序のバランスを破壊し、復元不可能となり、地球環境破壊を惹き起す自体となった現在では、もはや組織的行為の意思決定がひとり目的的结果のみを追求することは許されない事態に立ちいたっており、経営学・管理学もまた随伴的結果を積極的に取り上げ、目的的结果と同等の位置あるいはそれ以上の位置を与えて取り扱わねばならなくなって来ているのである。

いま、組織的行為の随伴的結果をとり上げざるをえない情況に立ち至ったことを、物的情況あるいは生物的情況において、言った。オゾン層破壊・酸性雨・水質汚濁等々の物的側面、そして熱帯雨林の減少・動植物の種の絶滅の動向等々の生物側面の随伴的結果の誇現象はかなり明確なかたちで意識にのぼり、把握することができる。そして、随伴的結果の心理的・社会的要因にもまた、組織的行為が巨大化すれば当然物的・生物的要因における大きな変化を生じているに違いない。だが、それは物的・生物的要因における変化は、物的・生物的要因における変化のように、把握しにくい。物的・生物的要因の変化は測定可能であり数値化して表示することが出来るが、心理的・社会的要因の変化を測定し数値化することは、十分に可能ではない。その前に、社会的要因における随伴的結果は、それとして把握することさえ、未だ確定していない。もっとも、地球環境破壊でさえ組織的行為の随伴的結果の一現象である、という把握さえ未だ共通認識となっているわけではない。個人的問題に帰してゴミ処理の個人的対応が叫ばれている現在である。

3.

随伴的結果に注目し、これを問題とした人がいる。その人の名は、C.I.バーナードである。彼はニュージャージー・ベル電話会社の社長ほか数多く各種の組織体の経営に当たったが、その経験を『経営者の役割』に結晶させた。彼は次のように言う。

人間の行為は欲求・動機にもとづいて行動し、求めた結果 (the sought result) を達成して緊張をとく場合もあるしそうでない場合もある。しかし、行為はつねに「求めなかった結果」 (the unsought consequences) を伴う。それは時に些細なとるに足らぬとみなされる場合もあるし、些

細とは見做されない場合もある。このことはあまりにも明白なために無視されがちだが、私の研究にとっては第一義的に重要である、とまず把握する。

「求めなかった結果」は、私の言う随伴的結果と同じものである。では、彼は求めなかった結果論をどのように展開したであろうか。彼は、求めなかった結果を行為者個人の動機満足の問題としてとらえたのであった。すなわち彼は、求めた目的の達成・不達成を有効性（effectiveness）と把握し、求めた目的の達成・不達成の結果と求めなかった結果の快・不快との全体が行為者の動機を満足せしめるかどうかを能率（efficiency）として把握したのである。

だから、求めなかった結果の問題は動機満足の問題に転化し、個人行為が協働体系のレベルに展開したとき、求めなかった問題はなくなって仕舞うこととなる。すなわち、個人行為のときは個人の動機と目的とは直結していたが、協働体系においてはそれに参加する諸個人の動機と協働体系の目的とは直結してはおらず、しかも諸個人が協働体系に参加する動機はそれぞれに違う。この諸個人が協働体系に参加するためには、諸個人の動機が満足させられねばならず、それは協働体系の側が諸個人に提供する誘因によって可能となる。かくして、協働体系の能率は協働体系の提供する誘因と諸個人が動機満足して参加し貢献する組織維持に関する問題となる。

バーナードは、私が随伴的結果と名付けた現象を求めなかった結果と表現した。それは、行為者個人の主観的把握においてとらえ、求めた結果の達成度と加えて行為者の動機満足の要因の一つとせられることになった。随伴的結果は行為者個人の問題とすれば、バーナードがとらえたようにそれは求めなかった結果であり、動機満足の問題となり、バーナードの名付けた能率の問題となる。

随伴的結果が、ひとり行為者個人にのみ係わる問題ならそれで十分である。だが、随伴的結果はひとり行為者個人の主観的問題にかぎらず、それは他人にもまたかかわる問題でもある。他人にとっては、はじめから求めた結果でもなければ求めなかった結果でもない。

そしてまた、バーナードにおいては求めなかった結果の問題は行為者個人の動機満足の問題とされたがために、協働体系の場合にはその求めた結果の達成不達成は有効性として個人行為と同じように把握されたのに対して、求めなかった結果は全く問題の外におかれ、全く取り上げられることなく見捨てられてしまっている。

随伴的結果の問題は、個人的行為の場合はかならずしも大きくはない。だが、協働体系が巨大となればなるほど随伴的結果もまた巨大となり協働体系に参加しない膨大な人々にたいしてもまた巨大な影響を与え、作用を及ぼすことになる。

随伴的結果の問題は、ひとり行為者個人の主観的な問題ではなく、協働体系にとっての問題であり、さらにその作用の及ぶかぎりでの第三者の問題である。随伴的結果の問題は何よりもまず、客観的なものとして把握されるべきものであり、次にそれが行為者個人にとり、協働体系にとり、第三者にとっての主観的な問題となると把握されるべきである。

したがって、求めなかった結果という概念は行為者個人にのみかかわらしめた概念であり、随伴的結果というのは目的的结果に必然的に随伴して生ずる客観的な概念であり、それに影響され作用を受ける全ての関与者にかかわる現象とし名付けられたものである。従って、求められた結果と随伴的結果は違った概念であることを銘記すべきである。人間の行為の結果は、目的的结果 (the aimed result) と随伴的結果 (the assouated consequences) の二者よりなる。

〔付1〕

随伴的結果という言葉を経済的に用いてもいいけれども、人間の行為は目的的结果と同時に随伴的結果を生ずるという事実をつねに念頭に置いていた学者がいる。

周知のように、M. ウェーバーが「支配の諸類型」を論じてカリスマ的支配・伝統的支配・合法的支配を理念型として打ち出し、合法的支配の純粋型を官僚制とし、官僚制の合理性・機能性を克明に分析し論述した。ウェーバーが官僚制の機能性論者の代表としてとりあつかわれているのも故なしとしない。

だが、まったく別の箇所、ウェーバーは官僚制は抑圧の器であり、人間が合理性・機能性を求めるかぎりは見通しうるかぎりの未来、人々は隷従に順応するばかりであると予言している。

わたしは、この衝撃的な文章にこだわりつづけて来た。彼は官僚制の合理性・機能性を論じたが、何故官僚制が抑圧の器であるかについては何の説明もしていない。あるのはただ、官僚制は生きた機械であり機械の魂は空虚であるからだという文学的表現だけである。この箇所、長くはないので引用しよう。

「生命のない機械の魂は空虚である。機械の魂はまさしく凝固しているというこの事態こそ、人間を仕事にかりたてる力、そして日常の労働生活を事実工場でみられるように支配的に規定する力を、機械に与えているのである。生きている機械の魂もまた空虚である。生きている機械の役を演じているのは、訓練をうけた専門的労働の特殊化・権限の区画・勤務規則および階層的に段階づけられた服従関係を伴っている官僚制組織である。この生きた機械は、あの死んだ機械と手を結んで、未来の隷従の容器をつくり出す働きをしている。もしも純技術的にすぐれた、すなわち合理的な、官僚による行政と事務処理とが、人間にとって、懸案諸問題の解決方法を決定するさいの、唯一究局の価値であるとするならば、人間は、多分いつの日か、古代エジプト国家の土民のように、力なくあの隷従に順応せざるをえなくなるだろう。」⁽¹⁾

(1) Max Weber : *Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland*, 1918. 中村真治・山田高生訳『新秩序ドイツの議会と政府』(河出書店版『世界の大思想』23集)

中村・山田訳では、冒頭の「生命のない機械の魂は空虚である」の箇所は、「生命のない機械は気の抜けた魂である」と訳している。かつて「凝固した魂」と意識してみたこともあったが、ここでは魂は空虚であると訳してみた。日本語では、魂は無いという表現かもしれぬ。「気の抜けた」「空虚である」の原文は、*geronnen* である。*geronnen* は「*rinnen*・*rann*・*geronnen*、流れる・溜る・漏れる・迸る」と辞書には出ている。

合理性・機能性の追求が何故抑圧性を生み抑圧性を強化させるのか。疑いつづけた⁽²⁾が、やがて次のように考えてなっとくできた。つまり、人間の行為は全体状況の中でなされる。人間は諸欲求のもち主であり、それなりにトータルな存在である。行為は特定の欲求にもとづいた特定目的を追求することに行為である。したがって、特定目的をひたすら追求するということは、他の諸欲求を犠牲にするということである。だから、特定目的をひたすら合理的・機能的に追求するためには、他の諸欲求をはじめから禁欲してかからねばならぬ。合理性・機能性を追求することを主眼においた現代社会はまさに、禁欲社会でもあるわけだ。ウェーバーが「禁欲」をプロテスタンティズムの倫理と結び合わせ、それがヨーロッパにおいて資本主義が全面的に開花した⁽³⁾根拠も首肯できるのである。

そしてまた、人間の行為は環境に働きかけ、目指した結果を獲得する行為である。その行為は、目的とした結果が得られるときもあればそうでないときもあろう。だが、環境はつねに一つの全体であり、目的を求めた行為は全体状況にかならず作用・反作用、諸影響を発生させざるを得ない。人間の行為は、かならず目指した目的的结果と同時に求めなかった付随的・随伴的な結果を生ぜしめるものである。目的的行为が大きくなればなるほど、目的的结果は大きくなり、同時にそれにともなう付随的・随伴的结果も大きくならざるをえない。

官僚制は合理性・機能性を追求した組織である。それは禁欲のもとにのみ成立する組織である。合理性・機能性の追求の度合が高まるにつれて禁欲の度合もまた高まり、禁欲が自発的なものから他者から強制されたものに転化したとき、禁欲は自覚的な倫理的・精神的な美から抑圧に転化する。かくして官僚制の深化拡大は、抑圧性の深化拡大となる。

こんな当り前のことは、ウェーバーにとっては当り前のことであり、説明の要なきほど自明のことだったのであろう。凡夫の私は、この結論に達するまで何年かがかかった。

〔付2〕

ウェーバーが示した人間の行為の機能性と抑圧性の二面性的把握は、結果の目的的结果と随伴的结果の二構成的把握を方法的意識的にしたのではないが、実際においてはそれは言うまでもなく現実のものとして把握し、論じていたのに対して、人間の行為の結果が二構成要因により成るとの把握を最初に示したのはバーナードである。

彼は、人間の行為の結果は求めた目的が達成されたかどうかの要因と求めざる結果からなっており、それはあまりにも明白な事実なので無視されておるが、極めて重要であると言い、そこから有効性と能率の概念を導き出している。

(2) 官僚制の機能性と抑圧性の相剋を、わたくしが正面から問うた最初の論文は、「官僚制と個人の尊厳——ウェーバーとドラッカー」（『組織科学』1969、春季号）である。この論文はいま『現代の学としての経営学』講談社学術文庫版に納まっている。

(3) ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』は二章からなり、第1章「問題」、第2章「禁欲的プロテスタンティズムの天職倫理」となっている。

私は、バーナードによってウェーバーは方法論的には超えられたと思った。そして求めた結果と求めなかった結果の二つの要因が個人行動だけではなく、協働体系レベルにおいても貫められているものとして、有効性と能率の概念を理解しようと努めた。その努力の現われは、「人間、その行動——バーナード理論の基礎」（『立教経済学研究』1973年1月、現在『現代の学としての経営学』講談社学術文庫版におさまっている）に示している。バーナードの独自の組織の構成員論ないしは組織の限界論にをつとに乱用することによって、それが可能となるのではないかと努めてみたのである。

だが私は次第に、求めざる結果の問題は個人レベルではともかく、協働体系レベルでは貫められてはいない、と考えざるをえないようになった。そこで私は、「〈有効性と能率〉の吟味——行為の目的的结果と求めざる結果——」（『経営行動』VOL. 2 No. 4、1987年冬期号）を書き、更に「複眼的視産を求めて——〈有効性と能率〉再論——」（『経営行動』VOL. 5 No. 1、1990年3月）を書き、この問題に関するかぎりいちおうバーナードから脱却して新しい地平に立つことが出来た。その地平に立って書いたものが「管理論の新次元——随伴的結果の分析——」（『経営行動』VOL. 6 No. 2、1991年6月）である。

4.

行為の結果は、目的的结果と随伴的結果とからなる。目的的结果は、まず目的が達成せられたかどうか、これが問題である。達成の度合、成功か失敗か、予期以上かどうか。次には、それが時間的に、金銭的にエネルギー支出において、どれだけ少ない犠牲でなされたかどうか。いずれにしろ、目的的结果の分析は、以上の二点から把握してゆけばよい。かなり確かな数値的把握さえ可能である。

随伴的結果の分析は、簡単ではない。一つの行為の目的的结果は一つであるが、随伴的結果は常に一つとは限らぬ。物的・生物的・社会的・心理的、そして個人的・社会的に様々の結果が一つ以上、かつまた複合的にも起りうる。実際には、それを一つ一つ明確に把握しうるかぎり、把握してゆかねばならぬ場合もあろう。だが、ことを単純化して把握してゆこう。一つの随伴的結果は、いかに分析してゆけばよいだろうか。

随伴的結果の分析基準は三つあると考える。一つは、些細であるか・重要であるか。二つは、プラスと受けとめられるか・マイナスと受けとめられるか。三つ目は、予知出来るものか・予知出来ないものか。

随伴的結果にとって、些細なものか・重要なもののかの基準はまず第一に重要である。些細な・つまらぬ・取るに足らぬものであれば、それは問題外として取り扱い、ネグレクトして仕舞えばよいからである。重要な・大切なものとなるとそうはいかない。目的的结果の成功・不成功など

問題にならないほど、重要な・大事なことが発生するかも知れない。目的地に行くとき、転んで怪我をしたとする。その怪我はすり傷程度で大したことはない時もある。だが大怪我で病院にかつぎこまれるという時もある。

第2基準のプラスと受けとめられるものか・マイナスと受けとめられるものか、これが次に問題とせられねばならない。目的地に行く途中、大金を拾ってとどけてお礼を貰う、凄い美人に出会うなどはプラスの随伴的結果である。交通事故に会ったり、暴力団に因縁つけられたり、犬に吠えられたりなどは、マイナスの随伴的結果である。

第三の分析基準は、予知出来るものか・予知出来ないものかであるが、これもまた重要である。予知できるものであれば、その随伴的結果には、そのように対応することが出来るし、予知出来ないものならば前もっての対応の仕様はない。危ない道は始めから避けて通るようにしたり、用心を怠らなかつたりするであろう。また、健康のためにあるスポーツ・クラブに入会し適当にやっていたら、美人が入って来て熱心にやるようになり、そっちが主になり、美人がやめたら自分も退会ってなこともある。予知し、予期して行動し、もともとの目的さえ随伴的結果の方に代って来ることなど少なくない。

予知できない随伴的結果もある。神ならぬ人間の知は限られている。まったくの偶然事として起るものもあるし、偶然事ではなくても人知の限りをつくしても予知できない場合もある。予知できない随伴的結果に対しては、あるいは素直に喜び、あるいは運命とあきらめるより他仕様はあるまい。

さて、随伴的結果の分析基準としてあげた些細か重要か、プラスかマイナスか、予知できるか出来ないかの三者は、基準自体としてはきわめて明快である。だが、この基準をもって現実の随伴的結果をとらえてゆく段になると、ことは必ずしも明快ではないことを了解しておかねばならない。それは、随伴的結果が並べていた材木が倒れただけの物的なものであらうと、倒れて自分にあたったという物的であるとともに生理的生物的なものであらうと、さらには他人にあって怪我させたという物的・生物的である上に社会的なものであらうと、些細であるか重要であるかは、現実には必ずしもはっきりしてはいないのである。それは、些細か重要かは、その事態をいかに受けとめるかの心理的状态にかかっているからである。ある人はそれを取るに足らぬことと受けとめ、すぐ忘れてしまうかも知れない。だが、ある人にとっては、それが極めて大事なものと受けとめられるであらう。

たとえば、並べていた材木が倒れたとき、大したことないと思う人もいれば、自分の仕事を立派になしとげよう立派な職人にならうとしている人にとっては、重要な反省材料として、どうして倒れたかを注意深く論じたりするであらう。同じ怪我しても大したことないと問題にしない人もいれば、大変なことになった傷痕が残らないだろうかとくよくよする人もおらう。他人に怪我させたことなど心もいたまず、金ですむことだと片づける人もおらう。また、他人の怪我を我が

怪我以上に気にする人もおるに違いない。

随伴的結果がプラスかマイナスかの基準も現実には確かではない。飛行機に乗ったら宮沢リエが同じ飛行機に乗っていた。ある人にとっては、宮沢リエがおろうとおるまいとそんなことなどどうでもよいことだろうし、ある人にとっては驚喜の事態であり、また同乗の女優の場合など自分に向けられたであろう視線が全部リエに行き不快この上ないかも知れない。

第三の基準の予知できるか出来ないかの基準の場合も、やはり予知できる。できないの境いは極めてあいまいである。それはどれほど注意力を働かせるか、どのような随伴的結果が起る可能性があるかについてどれほど情報を収集し分析するかによって違ってくる。薬を飲むとき、副作用も書いてあり自分の体質に合わないのに飲んで、その病気はなおったが薬害で一生苦しむ場合もあろう。製薬会社が副作用をしらべる努力をおこたったが為に、多くの人にとり返しのつかぬ薬害を与える場合もあろう。注意力・情報収集力の行使により、予知できるか出来ないかは大きな違いが生ずる。あるときは不注意だと叱られ、ちょっと気をつければよいものを馬鹿だと罵られ、注意すればわからんでもなかったろうがこの場合は仕方ないよなあ、というときもあろう。

ここで言うておかねばならぬことは、継続的な行為である。この時は、かならず発生する随伴的結果とまったくの偶然的・偶発的な事故の場合である。毎朝この時間に行けば彼女もこの道を通っているというのや、町中で豚を飼っていて近所から苦情が出るの類いである。この場合も事と次第によっては、注意力を働かせないでも予知できるものもあるし、注意力を働かせなければ予知できないものもある。

だが、いくら注意力を働かせても予知できないものもある。偶然的なこともそうだし、いくら情報を集めても予知できないことがある。人知は限られたものであり、そこに人間の人間たる所以があるとさえ言える。

この予知不可能な、人知の及ばざる随伴的結果こそ最も重視すべきものであるかも知れない。だが、この問題の重要性を意識しつつも、いちおうこの問題は考慮の外に置いて論を進めることにする。

5.

前節において、随伴的結果の分析にあたって、分析の三つの基準を示した。だが、それは、いちおう個人行為における行為主体である個人にとっての把握基準にかぎって論じられたにすぎない。ある個人の行為の随伴的結果が他人に何等の影響もない場合もあろうし、第三者に少なからざる作用を及ぼす場合もあろう。他人に及ぼした随伴的結果、また作用をうけた他人にとってやはり些細なものか重要なものか、プラスかマイナスか、予知できるものか出来ないものかの基準で受けとめられる。

さて、一つの随伴的結果は、行為主体としての個人Aにとってと作用を受けた個人Bにとっての受けとめられ方は全く違っている。だから、Aにとっては些細であってもBにとっては重大である場合もあろうし、AにとってはプラスのものでもBにとってはマイナスである場合もあろうし、Aには予知できてもBには予知できない場合もあろう。そしてまた、それぞれの逆の場合もあろう。なおまた、複合的にAにとっては予知できるものでプラスのものであるが、Bにとっては予知できずマイナスのものもある場合もあろうし、その他実にさまざまな組合せを考えることが可能であり、そして現実にはそのような場合がそれぞれにあるに違いない。その場合の数は数学の公式を用いねばなるまい。

さらに言えば、随伴的結果の作用を受ける人が個人の場合もあろうし、複数の人の場合もあろう。複数の人にとって、随伴的結果がどのように受けとめられるかは、同じ場合もあるであろうが、また人によって違ったように受けとめられる場合もあろう。状況は更に複雑となって来る。

個人の行為から協働体系となると随伴的結果の問題は更に複雑となり、問題は重要性を増して来る。

随伴的結果は、協働行為となり、組織が巨大化し、ハード・ソフトの技術の利用が大きくなればなるほど、巨大化し広汎なものとなり重要性をまし看過することが出来ぬようになる。

協働行為の随伴的結果は、三者にとって問題となる。それは協働体系それ自体にとってと、協働体系の参加者にとってと、直接的には協働体系とは関係をもっていない第三者にとってである。さきの個人の行為の場合の随伴的結果の行為者と他者との関係をみただけでも、数々な組み合わせが成立し、順列組合せの数学の公式を用いなければ、到底数えきれないほどであったが、協働体系の場合は個人とは別箇に行為主体が加わっているわけだから、更に一段とさまざまなケースが生れてくる。その数えきれない種のケースを一々挙げる必要はない。だが、協働体系、参加者個人、そして第三者にとって、随伴的結果がそれぞれに些細か重要かプラスかマイナスか、予知できるものか出来ないものの三つの分析基準の意義は、重要性を増しこそすれ、減ずることはあるまい。

公害は、まさに随伴的結果の誰にでもわかる一現象である。この典型例として水俣病をとってみよう。

水俣病は、日本窒素水俣工場の排水によって惹き起された恐るべき病である。それは、もちろん日窒が企業活動の目的とした目的的结果ではなく、その随伴的結果以外の何ものでもない。

水俣病問題は、物的・生物的・社会的な随伴的現象であり、その物的要因については、物理学・化学等の力を借りてその解明が相当程度に客観的に可能であり、生理的・生物的要因についても医学・衛生学等の知識によってかなりの程度において解明可能であるし、またなされて来た。社会的要因についても社会諸科学の知識によって解明せられなければならぬが、物的・生物的要因の解明ほどにはなされてはいない。その中であって、自然科学者の宇井純の『公害の政治学——

水俣病を追って』（三省堂・昭和43年）はすぐれた成果だと思う。この本その他に依りながら、随伴的結果論的アプローチを大ざっぱにしてみよう。

水俣病は日窒水俣工場の随伴的結果であるが、日窒は最初はこれを些細なものに見做そうとし、次第に重要なものに見做さざるをえなくなり、最後は日窒の存亡にかかわる重要事と受けとめざるをえなくなった。

プラスかマイナスかについては、工場排水の清浄化費用を節約したプラスより、比較にならぬほどのマイナスであり、会社を倒産させることも出来ないほどの打撃を受けた。

水俣病は予知できたか出来なかったか。恐らく予知してはいなかったろう。だが、予知することは絶対出来なかった問題ではない。注意力をどれほど持っていたかによる。もっとも、営利追求の企業としては、当時の状況においては操業以前から工場排水がどのような物的・生物的变化を生ぜしめるかまで徹底的解明を為さなかったとしても、まずは普通の企業態度と言うべきであろうか。だが、操業を始め水俣病とのちに認定せられる患者が発生し、水俣の海でとれた魚介類を食べてかかったと思われる猫の奇病が発生した時点（昭和31年）において、工場はそれに対応し、社の工場排水との関連を調査研究すべきであった。だがなかなかしない。熊本大学医学部の研究にも非協力の姿勢を崩さず、熊大研究の追試を重ねていた。熊大医学部はようやく昭和34年有機水銀説に到達する。会社側は、工場排水による罹病実現により、同じ結果をえていたけれど覆くす。その後一貫して、水俣病は日窒工場とは関係ないという方向をとりつづけた。

日窒の従業員は会社によって生計をたてており、近くに自由に転職可能な会社もない。会社と同じ態度を、従業員はとる。労働組合もまた、企業内組合であり、会社あつての組合だから、会社と同じ態度をとり、労働組合としての独自の調査、独自の対応をしなかった。だが、日窒付属の診療所所長の細川医師は、医師としての職業的良心にかけて困難な状況のもとで水俣病に取り組んでいる。

水俣病の患者およびその家族にとっては、悲惨極まりない病であり、予知しようもない、前もって対応の仕様のないものであり、長く続く苦難を一方的に負わされたわけである。そしてまた、漁場を失なった漁民にとってもまた、水俣病患者ほどではないにしても生活の場を一方的に奪われたのである。

水俣市および市民は、企業城下町で日窒工場を中心に市民生活がなり立ち、市の財政の50パーセントをこす税が工場および従業員によって負担せられていたから、はじめは患者たちは孤立無援の中におらねばならなかった。

熊本大学医学部は研究室の枯渇の中を学者的良心をかけた研究をつづけ成果をあげた。だが、その研究成果を否定するような別の研究成果を出すような学者もいた。それは裁判の場で出された。患者側に立った研究をする者もおれば、工場側に立った研究をする学者もいるわけである。

政府がこの問題をいかにとらえ、厚生省がいかにとらえ、いかに対応したか。マスコミがいか

にとらえ報道したか。それ等全てがどのように推移していったか。これらについては述べない。だが、私の属している日本経営学会の公害問題に対する対応について書いておきたい。昭和46年10月に開かれた年次大会の統一論題は『70年代の経営学の課題』（千倉書房）となっているが、その題は第1部公害問題と第2部の国際化の二者をまとめたものとしてつくられた題である。昭和45年には既に政府刊行物として『公害白書』が出版されているほど、公害問題は一般化し重要視されていた。私は統一論題撰定の理事会において「公害問題」をとり上げるべきを提案したとき、初めは誰一人賛成する者がなかった。文献がないとか、未だ取り上げる段階に達していないとか、他に重要な問題があるとかの反論ばかりであった。私はあくまで「公害問題」を取り上げるべきを主張したが、「国際化」を取り上げるべきだと急に言い出した者がおり、私に好意的であった古林喜楽理事長は二つをとり上げようと提案し、この二者をまとめた題が無理につけられたわけである。経営学者にとり公害問題を些細な問題とみるか重要な問題とみるか。これを取り上げるかそれを取り上げないか、とり上げるとしてどのように取り上げるか、それはそれぞれの学者の価値判断によるのである。だが、公害がどうなるかは、情報創造者たる学者の責任にかかる場所少なくはない。

公害という言葉は、今ではほとんど死語となっている。その言葉が使われはじめて僅か20年の今である。今ではかわって、環境破壊であり、地球危機という言葉さえ使われ始めた。この言葉さえ死語となるかどうか。

なお、随伴的結果は全ての行為にあるが、現在日本において大きなものは、日本的経営をあげることが出来よう。日本独自の経営様式より生れる機能性の優秀性の故に、貿易黒字を大きくつくり出し、企業成長を遂げ、マーケットシェアを拡大していった。まさに目的的结果は目覚ましいものがあつた。だが、貿易摩擦を引き起し、今や日本的経営そして日本経済の構造改善を要求せられるという随伴的結果を生んでいる。

共通一次・センター試験は、文部省の意図する目的は全国バラバラで試験するより、すぐれた統一的な問題をつくり全国一斉の統一的な学力テストをコンピュータの支援のもとに実施することによって、公平公正な学力評価を機能的に実施しようとするにある。その目的は達成せられた。だが、その随伴的結果として偏差値教育、大学・高校・中学・学生生徒の序列化が、この試験により大きく促進せられたとみてよい。偏差値指向体系が塾や予備校を巻きこんで制度化し、その弊害が取り上げられて久しい。これに対して、文部省、学校、塾・予備校、教師、学生生徒、親は、それぞれに些細とみるか重要とみるか、プラスとみるかマイナスとみるか、予知できるか出来ないか。

大規模化する協働体系の行為が伴う随伴的結果の増大・巨大化・深刻化は、個別的企業のみではなく、国家の盛衰にもかかわり、地球危機と言われるまでになって来た。もはや、協働体系は

目的的结果のみを求めて、行動することが許されない状況になって来た。協働体系は特定の目的をもつことによって成立し、特定の目的を追求し達成することによって存続しているものではあるが、同時に随伴的結果をも視野におさめ、目的的结果と並んで随伴的結果をも複眼的に把握し、意思決定をしなければならない段階に既に入ってきている。

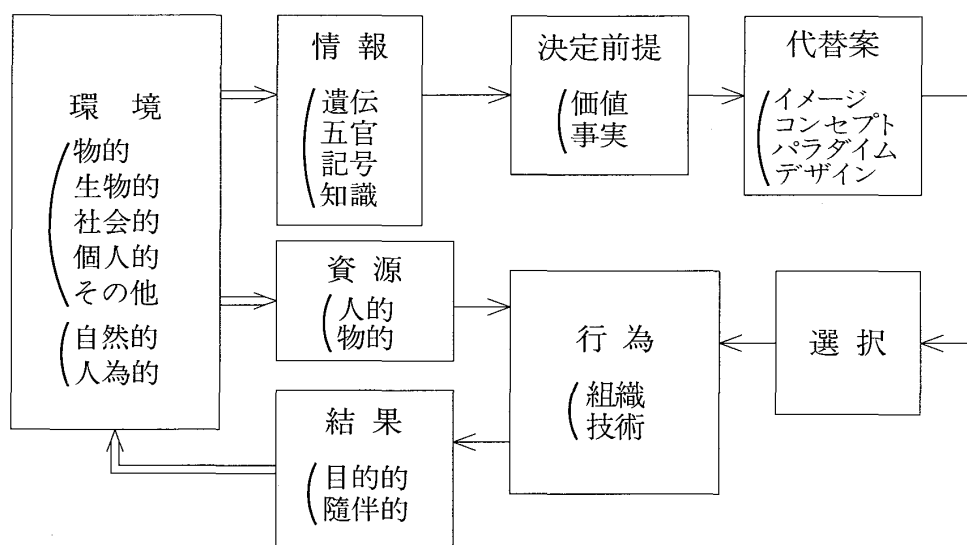
複眼的意思決定のシステムを模索してみよう。

意思決定のメカニズムについて、サイモンはこれを定式化した。すなわち、意思決定は価値前提と事実前提によって代替案がつくられ、検討され、選択せられる過程として把握されている。そして、価値前提は主として目的に関係し、事実前提は手段に関係するとする。もっとも、この関係は単純ではない。それは、目的と手段とは連鎖をなしており、最終目的のため中間目的は、すべて手段であり、手段が目的となり、目的が手段となる。

さて、いかなる価値を選択するか、ここには科学は成立しない。それは、いわば神々の争いである。事実は検証可能、論理実証的把握されるものであり、目的実現のための手段の目的合理性・機能性はいちおうは追求可能である。ここに意思決定の科学は成立しうる。

サイモンは、合理性の限界を指摘することを忘れない。まず、事実前提の収集において、次に代替案の作製列举において、さらにそれぞれの代替案の得失と評価と未来予想においてそれぞれに限界があることを指摘している。この意思決定における合理性の限界の指摘は、意思決定の科学の成立を否定するものではなく、むしろ合理性とその限界を指摘することによって科学性を高めようとするものである。ここから、最大限を追求する経済人モデルから満足基準で行動する経営人モデルをうちたてている。経済人より経営人の方がより現実的であり、いずれも合理性の上に立っていることは言うまでもない。

さて、以上のサイモンの意思決定モデルを適用するとして、複眼的意思決定を考究するに際して、目的結果と随伴的結果の二者をサイモン・モデルにどのように結びつけたらよいであろうか。随伴的結果は行為の結果であり、随伴的結果はそれ自体は目的ではない。目的ではないけれども、目的と同じだけのウエイトをおいて意思決定するということであり、それは、価値前提および事実前提とどのようにかかわって来るのであろうか。これらの諸関連を把握するためには、サイモン・モデルを包括しながら、環境・情報・決定・行為・結果のプロセスを把握しなければならない。このプロセスは、次のように図式化することが出来る。



個人であれ、組織であれ、環境に適応し自己を維持する。環境とは、行為主体をとりまく一切であり、行為主体以外の一切であり、物的・生物的・社会的複合体である。環境の中で人間は本能的ないしは刺激反能的に、あるいは目的意識的ないし熟慮選択的に意思決定し、行動する。意思決定の因子を一般的に情報という。サイモン・モデルにおける決定前提は特定目的のための限定せられた情報とみてよからう。

二次情報は一次情報なくしては、存在しない。身体的な機能によって把握される二次情報は、身体的な機能を欠いていたら獲得不可能であり、身体的な機能は何よりもまず遺伝情報にもとづかざるをえないからである。また、三次情報である記号情報も二次情報である五官情報なくして

はなり立ちえない。見えないもの・見ないものを、その形状・色彩等の表現は出来ないし、食わないものの旨いまいき言うことは出来ぬし、記号はもともと対象のシンボルであり、シンボル化は五官情報なくしてはなり立ちえない。

五官により対象把握をする。それを言語によって表現する。大気の温度を五官で感じとり、それを暑いとか寒いとか言語表現し、あるいは温度計で測定し数値化する。大気の温度そのものと、五官情報とは同じでないし、記号情報は更に五官情報とは別箇のものとなっている。五官情報は身体諸機能の箇々の機能によって把握しているしさらにその統合的把握がなされている。これに対して、その言語的表現は五官情報をそれを完全なる形で表現することは出来ない。温度や湿度や風力等をそれぞれに計器の機能をかりて厳密に測定しても、それはあくまで対象の箇々の側面を計測したものに過ぎず、そのかぎりでの測定にすぎないものである。そしてまた、箇々の測定値の統合的把握もまた完全には出来ない。

記号情報は、五官情報に立脚しながらも、しかもなおそれ自体として単純な五官情報を記号化・言語化したものであることを超えて展開する。人間の精神活動の複雑化・深刻化にともない、言語活動はそれ自体としてあるいは学問的・芸術的・宗教的さらには科学的情報を創造してゆくことになる。

情報は、イン・プットされ、貯蔵され、加工され、アウト・プットされ、そして伝達される。この過程の合目的媒介物としての道器や機械の機器類の技術的發展が近時目覚ましい發展をみている。だが、コンピュータのハードとソフトがいくら発達しても、それは人間の情報活動の補助的手段以外の何ものでもなく、しかもその領域は第三次情報の記号的領域に限られ、それがいくら発達しても第二次の五官情報に代替可能には絶対にならない。しかも、その記号的領域の中でも、数学的・論理的領域にかぎられており、理解的・創造的領域にはその機能は及ばない。コンピュータは新しい事物を理解する機能はもつことが出来ず、イメージし、デザインする機能をもたないし、いくらワープロが発展しても、新しいコンセプトを創造することは出来ない。

環境から情報の過程において、随伴的結果問題について留意すべきことのいくつかをあげておこう。

随伴的結果は環境の一部分でなる。それは、まず、五官によってとらえられ情報化せられる。だが、随伴的結果が総体としてそのまま把握され、情報化せられるとは限らない。随伴的結果はあくまで随伴的結果であって、五官によるその把握はまずはそれに接触した個々人の五官によってとらえられたかぎりのものでしかない。それは、多数の人間によって把握され、それが総合化せられてゆくことによって、かぎりなく随伴的結果の総体的把握に近づいてゆくことになる。群盲象をなでるという状況は、つねにありうることである。そしてまた、随伴的結果が誤まって情報化せられる可能性だっていくらでもある。

次に、第三次情報たる記号情報・言語情報における随伴的結果についてみてみよう。

諸個人の五官情報は言語化せられ、それは特定の随伴的結果として一つの像として書き出され、まとまった形で言語化せられることになる。そのとき、随伴的結果の言語化は可能なかぎり正確に把握し情報化することを意図しても、常に完全に表現し情報化することは出来ない。さらにまた、その言語表現・情報化にあたって、不正確に嘘偽の情報化を意図し、その意図どおりの情報がつくり出され、それが伝達されることも常にありうることである。

随伴的結果は、しばしば看過せられ、情報化せられない。情報化せられたとして、時に過少に情報化せられ、時に過大に情報化せられる。さらにまた、あくまで真実把握・真実追求の姿勢のもとに情報化せられることもあるし、逆に嘘偽を意識して情報化し、嘘偽の情報をつくり出す場合もある。さらになお、真実追求を意図してもつねに必ずしも随伴的結果の真実につねに迫ることが出来ているかどうかの保証もない。

真実の情報であろうと嘘偽の情報であろうと、人間の意思決定は情報にもとづいてなされる。随伴的結果がいかに情報化せられるかは、これを些細なものとみるか重要なものとみるか、これを自分にとってプラスのものとみるかマイナスのものとみるか、これによって、それぞれの人がそれぞれに過少にまた過大に情報化を意図するであろう。またプラスかマイナスかの利害状況にもとづいて、あくまで真実把握を意図して情報化し、あるいは嘘偽の情報を意図的につくり出し伝達することになる。

随伴的結果の問題にとって、決定的に重要な問題は情報の問題である。全ての人間は情報の発生源であるが、とりわけ真実を追求しそれを情報化し発表伝達することを職業にしている学者・研究者、そして情報の大量伝達を職業としているマスコミ関係者の責任は極めて大なるものがある。

(未完)